



学会回答

用思维的力量提升沟通

How Smart
People Answer

with the power of thinking

姜维◎著



机械工业出版社
China Machine Press



学会回答

用思维的力量提升沟通

How Smart People Answer

with the power of thinking

姜维 ◎ 著



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目(CIP)数据

学会回答：用思维的力量提升沟通 / 姜维著. —北京：机械工业出版社，2016.6
ISBN 978-7-111-53852-3

I. 学… II. 姜… III. ①思维方法—通俗读物 ②心理交往—通俗读物 IV. ①B80-49
②C912.1-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第114720号

我们在大学时期耳熟能详的谆谆教诲之一就是，提问是成功的一半。做作业、做研究的时候，感觉很有道理，一个界定良好的问题，常常已经将问题解决了一半。

然而，来到现实工作和生活中，就不一样了。

因此，学会回答，就是我们成长和发展的必由之路，人人如此，没有例外。

因此，善于回答，就成为我们成长和发展的捷径之一。研究、发现、总结、提炼回答的思维、思路、方法、态度，这便是本书的使命。

本书适用于进入和处于“职业初期和中期”的人士。

学会回答：用思维的力量提升沟通

出版发行：机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码：100037）

责任编辑：朱婧璇

责任校对：董纪丽

印刷：三河市宏图印务有限公司

版次：2016年7月第1版第1次印刷

开本：147mm×210mm 1/32

印张：8.625

书号：ISBN 978-7-111-53852-3

定价：35.00元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

客服热线：(010) 68995261 88361066

购书热线：(010) 68326294 88379649 68995259

投稿热线：(010) 88379007

读者信箱：hzjg@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问：北京大成律师事务所 韩光/邹晓东

HZBOOKS

华章心理
Psychological



在回答中成长和发展

◆ 提问即成功？

学生时代耳熟能详的谆谆教诲之一就是，好的提问是成功的一半。做作业、做研究的时候感觉很有道理，一个界定良好的问题，常常已经将问题解决了一半。

然而，进入社会就不一样了。

初出茅庐，工作上处于单位的中基层，生活上处于社会的中下层，不断被各类上级和长辈所责问，不断被社会方方面面所要求，我们所依存的社会、单位、家庭并不给我们多少发问的时机。提问成为位高权重者的主要工作手段。**提问与权力成正比，提问与资历成正比。**

◆ 真正要什么？

与位高权重者正好相反，**人们实际面临更多的是被要求**

回答、回答、再回答。

类似这样的工作价值观迎面而来：“我们这里不缺提出问题的人，我们需要解决问题的人，需要回答者。”还有老板这样训导下属：“谁跟我提什么高大上的问题，我让谁离开！”

的确如此，行百里者半九十，而非五十。提出目标或问题仅仅是工作和生活的开始，成功还需要很长的努力。现实中永远不缺问题，缺的只是善于解决问题的人，也就是优秀的回答者。

不管你愿意不愿意，回答其实是人们成长的阶梯。每一个回答就是一次学习的内化，简单容易的回答是一小步，复杂艰难的回答是一大步，日积月累，聚沙成塔，经历无数的回答磨炼之后，回头看，成功者已经积跬步而至千里了。

◆ 难道没捷径？

凡事总有优化方法，成功者必有其捷径。

横向比，如果比别人回答得更快，我们就得到机会；如果比别人回答得更新，我们就有了超越；如果比别人回答得更高或深，我们就能走得更远。

纵向看，谁能回答用户、客户的提问，就能在市场竞争中做出新产品，引领新格局；谁能回答上级、领导的提问，就能在职场发展中别开生面、捷足先登；谁能回答长辈、权威的提问，就能在社会生活中左右逢源、顺风顺水。

因此，主动学会并运用高效回答的思维和技能，就是成

功的捷径。

◆ 本书写给谁？

首先，本书写给处于职业初期、中期的各类业务、技术、专业、管理工作者，作为工作手册。这里有系统的方法，有生动的案例，有导师的指点，还有代入情境的“牛刀小试”，帮助你构筑自己的成功捷径。

其次，本书为处于职场中层上下位置的奋斗者、成功者提供了一个回顾、展望、再提升的参考。真理总是很简单，智慧总是很质朴。你们过去磕磕碰碰一路走来换得今天的工作和生活，是花了很多有形、无形代价的。借本书中的思维导向和模型工具，将你们的经验、教训梳理成知识、智慧，内化于心，必助力自己更上一层楼。

最后，本书是给所有热爱生活的男男女女老老少少的一个快乐宝典。无论你的身份是长辈、晚辈、家长、子女或是夫妻、情侣、朋友、伙伴，或是多种角色不断转换，个人生活要快乐、要幸福，离不开你给身边的人、周边的社会一个个完美的回答。

回答中自有黄金屋，回答中自有颜如玉。

| 目 录 |

前 言 在回答中成长和发展

第一篇 回答新思维 001

第1章	回答，难吗	002
回答，难在哪儿	回答的三要素	006
	高效回答者思维模式	009
	全书结构：模式—方式—方法	015

第二篇 借力来回答 017

第2章	开章引例：你们给自己打多少分	018
谁来回答，一定得	有三个帮手可以替你回答	019
自己答吗	被问者始终是回答者	026
	多让自己的副职来回答	027
	让别人回答，给自己留下余地	033
	牛刀小试	035

第3章	开章引例：你们怎么能想到	039
让回答成为关系建设 的工具（上）	上级为何要下级回答	040
	好家长愿意让孩子回答	046
	职场关系也可一举三得	048
	让回答者获得三个层次的满足	049
	牛刀小试	054
第4章	开章引例：到底还有多少隐患	057
让回答成为关系建设 的工具（下）	情侣之间的换位回答艺术	058
	三种非亲密关系的改善策略	065
	如何回答，才能让别人追随你	068
	牛刀小试	070

第三篇 返回式回答 075

第5章	开章引例：你给大家讲讲	076
让提问者自己回答吧	为什么要提问	077
	为什么要明知故问	080
	为了策略而问	083
	明知道你不知道还问你，不少见	085
	大领导提问，为何不让人回答	088
	牛刀小试	090
第6章	开章引例：你们俩对调一下如何	094
年轻人的必备思维： 返回问题	不知道答案的提问者，不多见	095
	完全不知而提问风险很大	096
	如何判断提问者是否想自己回答	097
	提问友善度的三维表现	099
	问题难在哪三个方面	106
	牛刀小试	110

第7章	开章引例：你了解我们的文化吗	113
年轻人的必备技能：	委婉地返回问题 1：困惑式	115
返回式回答	困惑式返回的特征	117
	委婉地返回问题 2：推脱式	118
	推脱式返回问题的特征	119
	直接返回提问 1：请求解答	120
	直接返回提问 2：要求解答	123
	牛刀小试	126

第四篇 绕开式回答 131

第8章	开章引例：什么时候发年终奖	132
外交辞令不只是外交	外交辞令的真相	133
	不用外交辞令，后果很严重	137
	何时需要外交辞令	140
	外交辞令式回答的实质	143
	牛刀小试	147

第9章	开章引例：实际成本是多少	150
没有回答不了的	何为尖锐问题	151
难题（上）	什么让问题变得尖锐	152
	避开尖锐的方式 1：完全忽略	155
	避开尖锐的方式 2：借题发挥	159
	牛刀小试	164

第10章	开章引例：版权费会超过 100 万元吗	167
没有回答不了的	何为敏感问题	168
难题（下）	造成敏感的三大因素	170
	对付敏感的方法 1：比喻	176

对付敏感的方法 2：幽默	179
牛刀小试	183

第五篇 反问也是回答 185

第 11 章	开章引例：年轻人凭什么赢	186
来点突兀，反制局面	反制：发散思维与三个方向	187
	突兀反问 1：顿悟式	191
	突兀反问 2：停顿式	194
	突兀反问 3：引导式	197
	牛刀小试	200

第 12 章	开章引例：是谁替您写的	203
反问，从解围到攻击	解围式反问，金蝉脱壳三招	205
	何时可以攻击式反问	211
	攻击式反问，点到即止	213
	牛刀小试	217

第六篇 发酵后回答 223

第 13 章	开章引例：我要退货，你说咋办	224
转场，时过境迁人遂意	大环境对人和回答的影响	226
	上门回答和公开回答	228
	换个场合回答的效果	232
	牛刀小试	237

第 14 章	开章引例：三部老出错，你知道吗	243
延期，问题或变得更好	系统思维 1：一切都相关	244
	系统思维 2：一切都在变化	247

延迟：人是物非，或是人非物是	249
牛刀小试	255

第七篇 回答创造真实人生 259

第 15 章	你懂的	260
大师的回答二则	她是上帝给我的最后一个礼物	261

后 记 相约一起回答到永远 264

第一篇

回答新思维

回答，难在哪儿

回答，难吗

◆ 难题处处有

小案例 1-1

一天，你的上级在与你谈完具体工作之后，突然微笑着问你：“我想把你与东成（另一个部门主管）的岗位对调一下，你看如何？”

“这……”你惊住了。

很难回答。

一方面，领导在谈完当前工作后问你这样重要的想法，显然是比较正式的考虑，不是一时心血来潮。此时，对方关心你对这事的想法和态度。

另一方面，领导没有给你思想准备，突然提出来，向你要求答案，显然又是在考验你。此刻，对方在乎你的反应和

能力。

你准备怎么回答？

在职业初期，我们通常处在中下级工作岗位上，各种上级、平级、下级常常这样有意无意地给我们出难题，让我们回答不易。

生活中亦是如此。

有一个经典的回答故事是这样的。

小案例 1-2

未婚夫很严肃地对未婚妻说：“有一句话，我只问这一次，以后都不会再问。”

她认真地望着他，一个什么样的问题会如此重要呢？

“为什么是我？”他一字一句地问。

如果是你，会怎样回答？

“因为我爱你！”——太俗套了吧。

“没有为什么，就是你！”——是很霸道，但是难入心。

……

其实，这便是**人生，提问容易，回答艰难**。

在政治和社会生活中，提问被赋予成为一种权力，回答则被规定为某些岗位和人员的职责，可见问与答的分量差别。谁会蠢到把困难的事作为权力来争取呢？

◆ 回答难，首先难在自身

大多数情况下，回答问题比提出问题更有难度，需要更大的努力和投入才能做好，尤其是在青年时期。

◇ **底蕴不够，回答难。**职业起步阶段，自身的专业积累、综合修养都还比较浅显，应对工作上的各种需要常常捉襟见肘，要争表现，又缺乏能力，要抓机会，又自信不足。这时期的回答难，就难在自身底蕴不够，也就是不知道回答什么。

类似小案例 1-1^①中的下级突然被上级问到调岗这样的重大问题时，回答困难的原因大致如此。因为不知道上级这样问到底是何意。

◇ **地位不够，回答难。**即使知识能力够了，但因为处于社会或单位中基层地位，社会资源少，工作权力小，很难调动让自己说话算话的工作资源，导致虽然知道该回答的内容，但可能因为做不到而无法回答。这种情况的回答难，难在自身资源不够，也就是不能回答什么。

类似小案例 1-2^②中的未婚妻被未婚夫严肃逼问时，回答迷茫的原因也是大致如此。回答者通常显得无奈，我能说什么呢？

◆ 回答难，其次难在执行

我们换一个角度看，回答难还难在很多回答都需要继续

① 小案例 1-1 将在第 6 章中给出四种策略解答。

② 小案例 1-2 将在后记中给出故事答案。

落地执行。

◇**任务性回答，需要兑现。**工作中的问答大都与具体的工作目标任务有关，提问可以不带预设，但回答的内容却必须是可落地执行的。

比如，问某项技术指标为什么达不到？需不需要达到？何时达到？需要什么条件？达不到怎么办？等等。提问似乎是开放式的，没有强制要求什么。但是，对这些问题的直接回答，无论 YES 或 NO，都是一种承诺。说 YES 意味着你要去亲自做到，说 NO 则需要变通措施或让别人做到。总之都有落地执行的下一步工作要做。

换句话说，**提问者提问结束就是工作结束，而回答者回答完毕常常意味着工作才开始。**

因此，如果我们自身的动手能力、执行能力、实现能力不足的话，这样的任务性回答当然难了。不幸的是，青年时期或处于中基层时，我们大多正是处于如此状态的。

◇**关系性回答，需要时间。**与工作中回答需要兑现一样，生活中关于人际关系的回答同样需要用行动来证明给对方或第三方。困难在于，这样的证明或验证不是在短时间可以得出结论的，人们常常需要看到回答者日后的持续行动。

比如，问你真爱父母，真爱恋人，真爱子女吗？显然“我真爱”三个字可以简单回答的。但提问者、旁听者的言下之意非常明确：如何证明你的爱是有深度的和可持续的？爱之“深度”或许可以用一个动作、一件事来表白，但爱之